

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 期末報告

## 團隊衝突對團隊績效的影響－中介及跨層次因素的調節效果探討

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 101-2410-H-263-002-  
執行期間：101年08月01日至102年09月30日  
執行單位：致理技術學院企業管理系暨服務業經營管理研究所

計畫主持人：楊美玉

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：柯旻秀  
碩士班研究生-兼任助理人員：柯佑宗  
碩士班研究生-兼任助理人員：劉佳雄  
碩士班研究生-兼任助理人員：陳映潔

公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 102 年 11 月 25 日

中文摘要：組織中衝突一直是受到管理者與研究者所重視。本研究以情感事件理論為基礎，探討團隊衝突透過員工的負向情感而影響團隊成員滿意度。本文並試圖探討團隊情緒智力與團隊情感穩定氛圍，對團隊衝突與員工負向情感之間的緩衝效果。本研共蒐集 60 個團隊，185 名員工。以階層線型模型（Hierarchical Linear Modeling；HLM）進行分析。研究結果顯示，團隊衝突影響員工負向情感，並進而影響員工對團隊的滿意度。不過，本研究未支持團隊情緒智力與團隊情緒穩定氛圍對衝突的緩衝效果。

中文關鍵詞：衝突、負向情感、團隊成員滿意、情感事件理論

英文摘要：Conflicts are inevitable in organization so that it keeps attract practitioners and researchers attention. This study based on affect event theory and aimed to explore the relationship between conflict and team member satisfaction. Data was collected from 60 teams with total 185 employees. We adopted Hierarchical Linear Modeling(HLM) to analyze the data. Results indicated that group conflict was positive related to employees negative mood and member satisfaction. However, the buffering effects of neither group emotional ability nor team emotional stability were found.

英文關鍵詞：conflict, negative mood, member satisfaction, affect event theory

# 團隊衝突與團隊成員滿意之跨層次研究

## 摘要

組織中衝突一直是受到管理者與研究者所重視。本研究以情感事件理論為基礎，探討團隊衝突透過員工的負向情感而影響團隊成員滿意度。本文並試圖探討團隊情緒智力與團隊情感穩定氛圍，對團隊衝突與員工負向情感之間的緩衝效果。本研共蒐集 60 個團隊，185 名員工。以階層線型模型(Hierarchical Linear Modeling; HLM) 進行分析。研究結果顯示，團隊衝突影響員工負向情感，並進而影響員工對團隊的滿意度。不過，本研究未支持團隊情緒智力與團隊情緒穩定氛圍對衝突的緩衝效果。

關鍵字： 衝突、負向情感、團隊成員滿意、情感事件理論

## Abstract

Conflicts are inevitable in organization so that it keeps attract practitioners and researchers attention. This study based on affect event theory and aimed to explore the relationship between conflict and team member satisfaction. Data was collected from 60 teams with total 185 employees. We adopted Hierarchical Linear Modeling(HLM) to analyze the data. Results indicated that group conflict was positive related to employees negative mood and member satisfaction. However, the buffering effects of neither group emotional ability nor team emotional stability were found.

Keywords: conflict, negative mood, member satisfaction, affect event theory

## 壹、前言

由於組織的分工與權責設計，組織中的衝突是層出不窮的(Pondy, 1992)。相較於西方對衝突研究的熱絡，華人社會由於重視人際和諧的價值，對於衝突的研究相對較少。然而，衝突並不因為人們重視和諧而不存在，研究者應接受衝突是組織必然的現象，並且積極探討衝突的議題，努力找出能使衝突的效益達到最高，或使衝突的傷害降到最低的可能(Kolb & Putman, 1992)。本研究即是依循這個研究思路，藉由探討團隊衝突的過程並找出能緩和衝突對滿意度的不利影響，以期能對組織有所幫助。

衝突是指，彼此之間表現不相容、意見不一、或不一致的互動的過程(Rahim, 1992, 頁 16)。自從 Wall 與 Callister (1995)做了衝突的回顧之後，對於衝突程序與衝突管理的研究就多了起來 (DeDreu & Gelfand, 2007)，其中又以團體內的衝突最受到研究者的注意(DeDreu & Weingart, 2003; Jehn & Bendersky, 2003)，這與組織不斷地增加工作團隊的工作模式，以及組織扁平與結構分權的狀況下，員工之間的工作相依與決策責任愈重(Dumaine, 1991)有關。衝突的普遍存性與不利的影響，是研究者普遍認同的 (例如: Coleman, 2003; Coser, 1956; Pondy, 1967, 1992; Thomas, 1976, 1992)。團體內的衝突有害於團體效能(DeDreu & Weingart, 2003; Hambrick, 2007)的發現，引發很多研究把焦點放在探討影響團體內衝突的因素，像是團體大小與多元化(Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)，任務不確定性(Mooney, Holahan, & Amason, 2007)或團體內資訊分享(Moye & Langfred, 2004)。相對較少文獻著墨於探討團隊衝突與團隊績效、團隊滿意間的關係(Jehn & Bendersky, 2003)。本研究即以此為出發點，以情感事件理論(affective events theory, AET, Weiss & Cropanzano, 1996)為基礎，探討團隊衝突與團隊成員滿意度之間的中介以及跨層次因素的影響效果，企圖藉由了解團隊衝突如何影響團隊滿意度，進而探討如何降低團隊衝突的有害性。

根據情感事件理論，職場上事件引發工作者的心情或情緒改變，進而影響其工作態度與行為(Weiss & Cropanzano, 1996)，由於衝突經常伴隨著情緒(Jehn, 1997; Pelled, 1996)，且影響個人及工作團隊的表現，再加上衝突事件中情感的角色一直是尚未被研究的部分(Narir, 2008)，因此，本研究試圖以情感的角度，探討衝突所引起的負向情緒，並好奇團隊層次中的情緒穩定性以及情緒管理才能，是否能減輕團隊衝突對於負向情緒的影響。因此，於研究方法上，本研究希望藉由跨層次的分析方法，探討個人與情境中的情感變項 (團隊情緒穩定性、團隊情緒才能)，是否能緩和團隊衝突對負向情感的影響，進而影響團隊成員滿意度。

## 貳、文獻探討

### 一、衝突

根據 Rahim(1981)的研究中指出「衝突」在組織最常討論的六十五種的議題中排名第十五位，這顯現「衝突」的重要性，因為衝突除了會降低團隊效能，也會使個人滿意度下降(Jehn, 1995)。

Wall 與 Callister (1995)在回顧許多的衝突定義之後，將衝突定義為：「一方知覺到自己的利益受到另一方的阻礙或影響的過程」。然而，Tjosvold (2006)認為，衝突是一種雙方活動上的不相容(incompatible)，但不一定存在著對立的利益。本研究將團隊衝突定義為團隊成員互動中，彼此知覺到相互間的不相容。

Pondy (1967)提出，組織當中有三種型態的衝突，分別是：1.競爭稀少資源，討價還價的衝突 (bargaining conflict)，雙方為利益關係；2.爭取控制感或控制權的衝突，官僚衝突(bureaucratic conflict)，雙方為上司部屬關係，上司要的是個人權力(personal power)的展現，而部屬爭取工作上的自主性；3.個人或團體間的目標差異所產生的衝突，系統衝突(systems conflict)，雙方為功能合作關係。

最近有關團體衝突的研究，大多依 Jehn (1995)的研究發現，將衝突區分為任務衝突(task conflict)與關係衝突 (relationship conflict)。其中，任務衝突是指「團隊成員對於任務該如何執行有不同的意見。包括不同的想法、觀點、與意見」。也就是，成員針對該如何完成手上的任務，有不同的看法。關係衝突則是指「成員間的彼此性格上的不相容」，包括性格上的差異或是情感上的緊張，以及非工作議題上的意見與偏好的不同。本研究同時採用此兩種衝突，加總為團隊衝突程度以進行探討。

### 二、衝突與負向情感

衝突與情緒經常是一起出現的，無論是哪一類的衝突，都可能包括強或弱的情緒元素(Jehn, 1997; Pelled, 1996; Pinkley, 1990)。Thomas (1976)指出，衝突是源自於雙方意見不一致，或拒絕另一方要求，或違反雙方約定，或競爭少有的資源，或忽略對方的感受...等，這些狀況都會令人感到某種程度的挫折(frustration)。雖然，Narir (2008)指出，衝突事件中情感所扮演的角色仍是尚未被研究的部分。但是 Jehn (1997)的質性研究裡早已說明兩者的相關，負面的情緒是衝突的構面之一，在衝突的情境中，可能的負面情緒包括挫折、不自在、不舒服、緊張、忿怒、煩惱、生氣、輕蔑、自責與盛怒。另外，De Dreu、Van Dierendonck 及 Dijkstra (2004)也指出，衝突本身包含著生氣、厭惡、與恐懼。因為衝突是一個會威脅個體自尊，而且需要認知資源來因應的情境。在這情境之中成員必須花費額外的精力去處理認知問題，無論在任務執行或是交際關係都會是沉重的負擔，自然就很容易落入負向的情緒之中，因此，本研究推論團隊中的衝突氛圍與成員們的負向情感是密切相關的。

假設一：團隊衝突與成員負向情緒呈正相關。

### 三、 團隊成員滿意

Price(1972)指出，所謂滿意乃是社會組織成員對其組織團體所產生的一種積極情意而言。人們對於所關注的事物會由內心產生一個期望的標準，這個標準由個人所界定，而現實上所發生的現象若是能與預期相符合甚至超過，那麼將會感到高度的滿意，若是低於所預期的，則會產生不滿意感。而本研究關注的是成員們對所處工作團隊的觀感，是故團隊成員滿意(team member satisfaction)是指成員對他們目前工作的團隊的整體評價(Shaw, Zhu, Duffy, Scott, 2011)。

團隊衝突研究最常使用的結果變項是績效或成員士氣(包括願意繼續留在團隊裡與個人滿足)(Jehn & Bendersky, 2003)。例如，Hackman's (1987)提到三個常用的團隊效能指標，包括：1.團隊的產出，符合或超越要求標準；2.工作過程強化成員想要再一起工作；3.成員滿意於這個工作經驗。Pelled (1996)也提出，衝突在執行任務的負面影響方式，包括 1.衝突限制了認知過程，降低了成員間取得新資訊的能力；2.衝突使成員間較不願意去接受他不喜歡的人的意見；3.時間與精力被任務無關的衝突所佔據。Jehn (1997)的質性研究發現，團隊衝突會負向影響團隊成員滿足及生產力。衝突會影響成員與團隊成員的滿意度，是因為持續沉浸在衝突氛圍的成員，在任務與關係方面常受到對立面或不相容的阻礙，成員對於團隊滿意度也就會產生負向影響。

*假設二：團隊衝突與團隊成員滿意度呈負相關。*

情緒的部分，Kolb 與 Putnam (1992)指出衝突是「在特定的組織情境中，實際存在或人們知覺到的一些差異，而這些差異將導致情緒」，他們明確地指出，衝突所在將必然引起情緒反應。另外，在 Pondy (1967)的論述中也提到，人們在知覺衝突存在之後，會緊接著產生情緒。他描述衝突是一個系列性的過程，由「潛伏階段」(latent conflict)、「知覺階段」(perceived conflict)、「感受階段」(felt conflict)、「表現階段」(manifest conflict)、發展至「後果階段」(conflict aftermath)。因此，本研究將衝突中的情緒視為知覺衝突之後的個體的情感反應。

有關衝突對團隊績效的研究，研究者普遍認同，衝突是普遍存在且不利於績效的(例如：Coleman, 2003; Coser, 1956; Pondy, 1967, 1992; Thomas, 1976, 1992)。團隊衝突會降低團隊的生產力以及個人的滿足感，例如：Pondy (1967)指出衝突會破壞組織合作系統；Blake 與 Mouton(1984)主張衝突會損害團隊效能；Deutsch(1969)認為衝突降低彼此的了解與好感。

衝突理論與相關的研究，大多聚焦在衝突管理策略對個人與工作團隊績效及生產力的影響，很少注意到軟性的結果，例如：滿意度(De Dreu & Beersma, 2005)。在 De Dreu 與 Weingart (2003)的統合分析中，匯集了 15 個團隊衝突與滿意度的研究，結果發現，團隊衝突與滿意度呈負相關，其中，關係衝突與滿意度的關連性較任務衝突高。不過，我們卻不了解，是衝突產生低的滿意度，或是低的滿意

度產生較多的衝突(De Dreu & Beersma, 2005)。De Dreu、Van Dierendonck 及 Dijkstra (2004)也認為，連結衝突與滿意度的研究，仍有待開發，因為目前的研究大多是同一時間點的自陳式資料，我們無法了解衝突究竟是因還是果，或是兩者互為因果。

根據情感事件理論，情感的事件是情感狀態的近因，是工作態度與行為的遠因(Weiss & Cropanzano, 1996)。情感狀態中介工作事件與工作態度的理由，可以透過「情感做為資訊(affect-as-information)」的假設來解釋(Schwarz & Clore, 1983; Forgas, 1995)。個體把當下的情感做為評價的一個資訊。情緒會影響個人思考什麼以及如何思考(Forgas, 1995)，Bower (1981)所提的「情感觸發模型(affect-priming model)」，也可解釋個體經驗到負向情緒時，會觸發負向的認知評價，而使得個人對於團隊成員滿意下降。

一些個體內工作滿意變異的研究發現，正向的情感狀態與工作滿意呈正相關，而負向情感狀態與工作滿意呈負相關(Ilies & Judge, 2002; Judge & Ilies, 2004; Scott & Judge, 2006)。因此，本研究推論，負向情感狀態是團隊衝突與團隊成員滿意之間的中介因素。

*假設三：負向情感狀態與團隊成員滿意度呈負相關。*

*假設四：負向情感狀態中介團隊衝突與團隊成員滿意度。*

#### **四、 情緒智力**

以往衝突的研究大多著眼於衝突與績效或成員滿意之間的關係，最近研究者開始轉向探討衝突與情感關係間的調節因素。Jehn 與 Bendersky (2003)提出一個衝突—結果干擾模型(conflict-outcome moderated model, COM)，指出干擾衝突與結果之間的關係的各類變項，其中包括強化雙方效果的變項（負的愈負，正的愈正）(amplifiers)，以及壓抑兩者關係的變項（使負向或正向的關係變小）(suppressors)，改善兩者間關係的變項(使負向關係變小，正向變大)(ameliorators)，以及惡化的變項（使負向關係變大，正向變小）(exacerbators)。本研究將焦點放在與情感有關的因素上，試圖探討團隊的情緒穩定性、團隊的情緒才能，如何影響上述衝突與情感之間的關係。

情緒才能被定義為：「能指出、了解、展現、管理、及應用自己與他人的感受的能力」(Mayer & Salovey, 1997; Petrides & Furnham, 2003)。有些研究者將情緒相關的個別差異概念化為一種能力(Salovey & Grewal, 2005; Salovey & Mayer, 1990)，有些視為特質(Petrides & Furnham, 2003)，有些視為是能力與特質的混合(Bar-On, Tranel, Denburg, & Bechara, 2003; Dawda & Hart, 2000)。由於情緒才能不斷被證實是可以藉由學習而取得(例如：Kotsou, Nelis, Gregoire, & Mikolajczak, 2011)，本研究將情緒才能視為一種可被學習的能力。



情緒才能可區分為四個子構面(Mayer & Salovey, 1997; Wong & Law, 2002)，分別是：自我情緒評價(self-emotions appraisal)、他人情緒評價(others-emotions appraisal)、情緒的應用(sue of emotion)、以及情緒的規範(regulation of emotion)。Schutte、Malouff、Thorsteinsson、Bhullar 及 Rooke (2007)的統合分析發現，情緒才能對身心健康的影響，扮演著關鍵的角色。其主要的功能，可能是來自於情緒才能可以調節負面或壓力事件的影響。Goleman (1998)所提出的情緒智能(EI)模式，假設高情緒智能者，能夠覺察自己及他人的情緒，利於關係的維持，有效處理人際問題，透過彼此的合作及協助完成工作任務。也因此，個體擁有較高的情緒才能者，在壓力情境下，較不會對事件有負面評價(Mikolajczak & Luminet, 2008)，也較能有效地管理與規範情緒(Mikolajczak, Nelis, Hansenne, & Quoidbach, 2008)。因此，本研究推論，情緒才能高的團隊，能有效地評價自己的情緒並應用情緒來激勵自己，也能有效地規範自己的情緒，而使得團隊衝突與負向情緒之間的關係，較不會受到衝突情境的影響。

*假設五：情緒才能會調節衝突與負向情感之間的關係，團隊的情緒才能愈高，衝突與負向情感的關係愈弱。*

## **五、 情緒穩定性**

五大人格因素是目前最廣為人格特質研究應用的模型(Barrick, Mount, & Judge, 2001)，它的命名因不同的研究者而有不同，一般常被採用的名稱為：外向性(Extraversion)、勤勉審慎性(conscientiousness)、情緒穩定性(emotional stability)、親和性(agreeableness)與開放性(Openness to experience) (Feist, 1998)。其中情緒穩定性是指，較不容感到焦慮、沮喪、敵意、衝動、害羞以及不容易受傷(McCrae & Costa, 1996)。在衝突的狀況下，情緒穩定性高的個體，較不會產生焦慮、敵意等負面的情緒。然而，認知—情感人格系統理論(Cognitive-affective personality system, CAPS, Mischel & Shoda, 1995)建議研究者在檢視性格與行為的連結時，應關注性格與情境變項對行為的交互作用。

根據認知—情感人格系統理論(Mischel & Shoda, 1995)，不同的人格特質，影響其對環境認知與情緒反應。他們主張，情境的刺激會激活特定的認知—情感單位(cognitive-affective units)，進而產生獨特的認知、情感與行為，而這個情境、認知、情感與反應的過程，是因人而異的，人格是人們在不同情境間反應的變異的影響因素。情緒穩定性較高的團體，在壓力的情境下，會有較低的焦慮感，可能是因為對於自己是否能控制工作狀況較有信心。衝突事件對大多數人來說，都是有壓力的情境，因此，情緒穩定性較高的團體，會減少衝突事件產生負向情感的作用。因此，本研究提出以下假設：

*假設六：情緒穩定性會調節衝突與負向情感之間的關係，團隊的情緒穩定性愈高，衝突與負向情感的關係愈弱。*

## 參、研究方法

### 一、 研究設計與樣本

本研究係以便利取樣，由作者請託其熟識的親朋好友，在各自的單位中發放。研究者親自施測或與願意配合的委託人連絡，交給他們一個大信封，其中包含填答個人基本資料、成員知覺團隊衝突、成員近三個月的負向情感狀態、對於團隊的成員滿意程度、情緒穩定性與情緒才能。另外，以主管填寫的共事年資與部屬填寫的年資來做為配對問卷的驗證。每個團隊施測的員工為4人，均大於團的一半人數以上，此做法使成員所填答資料具有代表性。每一位填答者均附有一個可彌封的信封，以確保個人隱私。發放程序由研究者親自說明，並同時在信封上貼有發放的指導語。

本研究共計發放問卷給121個團隊428位成員進行填寫，回收121個團隊428位員工資料，初步回收率100%。在剔除無效問卷（一致性作答、沒有進行彌封作業、主管填寫的共事年資與部屬填寫的年資不相符、問卷有遺漏值、問卷填答人數未超過團未的一半人數等問卷）後，共計有效問卷為60組團隊185位成員，有效回收率為49.6%。樣本特性上，平均每位主管填答3.08位部屬；男性比例占56.7%；部屬男性比例占45.9%。

本研究的資料具備巢套式（Nested）資料的特性，為避免因採用迴歸分析而違反樣本獨立性與變異數相等的假設（Kozlowski & Klein, 2000），需採用階層線型模型（Hierarchical Linear Modeling; HLM）以進行分析。在資料分析的中心化（Centering）選擇上，由於本研究同時關注個體與團隊層次的主效果，以及跨層次的調節效果，故採用學者的建議，在個體層次採用組中心化，並於團隊層次將組平均放回截距項，以有效避免混淆同層與跨層的交互作用效果（溫福星、邱皓政，2009; Hofmann & Gavin, 1998）。

### 二、 變數的衡量

#### （一）衝突

任務衝突是指「團隊成員對於任務該如何執行有不同的意見。包括不同的想法、觀點、與意見」。也就是，成員針對該如何完成手上的任務，有不同的看法。關係衝突則是指「成員間的彼此性格上的不相容」。包括性格上的差異，以及非工作議題上的意見與偏好的不同（Jehn, 1995）。本研究擬採用Jehn與Mannix (2001)的任務衝突與關係衝突量表。各3個題項，五尺度量表，以「1」表示完全沒有，以「5」表示非常高。任務衝突的題項如：「這一週，團隊裡彼此觀點不同的程度如何？」關係衝突的題項如：「這一週，團隊裡成員間關係緊張的程度如何？」量表信度值 .924，驗證性因素分析適配指標亦在可接受範圍（GFI = .799; CFI = .859; SRMR = .0729）。

#### （二）負向情感

心情通常被概念化為正向情感與負向情感（Watson, Clark, & Tellegen, 1988）。

根據Watson 等人(1988)的定義，正向情感代表個人經驗到愉悅、精力充沛、熱心等感受的程度，負向情感代表個人經驗到緊張、悲傷、有罪惡感等的程度。本研究擬採用Watson等人(1988)所發展的正向負向情感量表(PANAS)。此量表包含20個形容詞，10個屬於正向情感，其它10個代表負向情感。衡量尺度為李克特五尺度量表，根據量表中的描述，以「1」表示一點也沒有，以「5」表示強烈感受。正向心情的樣本題項包括：快樂的、精力充沛的、熱衷的，負向心情的樣本題項包括：憂傷的、煩躁的、緊張的。Watson等人(1988)的心情量表是目前研究情感狀態普遍使用的量表之一，負向心情介於.84至.87之間(Watson, et al., 1988)。量表信度值 .884，驗證性因素分析適配指標亦在可接受範圍(GFI = .892; CFI = .901; SRMR = .0569)。

### **(三) 團隊滿意度**

團隊成員滿意是指成員對他們目前工作的團隊的整體評價(Shaw, Zhu, Duffy, Scott, 2011)。本研究擬採用 Cammann、Fichman、Jenkins、及 Klesh (1983)的總體工作滿意度量表，共有 4 個題項。衡量尺度為李克特七尺度，以「1」代表非常不同意，以「7」代表非常同意。樣本題項如：「整體而言，我滿意我的團隊」，以及「總的來說，我不喜歡我的團隊」。最近在 Shaw 等人(2011)的研究中使用過，信度為.87。量表信度值 .908，驗證性因素分析適配指標亦在可接受範圍 (GFI = 1.000; CFI = .000; SRMR = .050)。

### **(四) 情緒才能**

情緒才能是指「能指出、了解、展現、管理、及應用自己與他人的感受的能力」(Mayer & Salovey, 1997)。本研究擬採用採用 Wong 與 Law(2002)的情緒智能量表(WLEIS)，該量表具有良好的效度指標，並廣泛地在各種樣本及不同的國家裡使用(Kafetsios & Zampetakis, 2008; Wong & Law, 2002; Zampetakis, Beldekos, & Moustakis, 2009)。情緒才能包括四個子構面，總題項共 16 題。衡量尺度為李克特七尺度，以「1」代表非常不同意，以「7」代表非常同意。樣本題項如：「我清楚知道自己的情绪」，以及「我很會觀察週遭人的情緒」。量表信度值 .888，驗證性因素分析適配指標亦在可接受範圍 (GFI = .886; CFI = .932; SRMR = .0637)。

### **(五) 情緒穩定性**

情緒穩定性是指個體不容感到焦慮、沮喪、敵意、衝動、害羞及不容易受傷(McCrae & Costa, 1996)。本研究擬採用 Goldberg (1999)的國際人格量表(International Personality Item Pool, IPIP)來測量情緒穩定性。受測者針對 10 個敘述填寫其正確描述自己的程度，以「1」代表非常不正確，以「5」代表非常正確。樣本題項如：「我容易受不了壓力」(反向題)。量表信度值 .879，驗證性因素分析適配指標亦在可接受範圍 (GFI = .946; CFI = .965; SRMR = .0397)。

### **(六) 控制變項**

本研究針對以往的研究發現，控制一些可能影響的背景變項。以往研究顯示，

部分學者認為不同性別在面對衝突時會產生不同的因應作為(Falbo & Peplau, 1980 ; Baron, 1983)。因此，本研究將部屬性別、主管性別在分析時列為控制變項。

## 肆、資料分析與結果

表一提供本研究各變項的平均數、標準差及相關係數。由表一可知，團隊中的「衝突」與「情緒才能」( $r = -.294, p < .05$ )和「情緒穩定性」呈負向相關( $r = -.287, p < .05$ )。

表一 各研究變項之平均數、標準差及相關係數

變項	平均數	標準差	1	2	3	4
<u>個人層次</u>						
1. 部屬性別	1.54	0.50				
2. 部屬負向情感	2.22	0.75	.00	(.88)		
3. 部屬滿意度	3.80	0.70	.043	-.075 *	(.91)	
<u>團隊層次</u>						
1. 主管性別	1.47	0.60				
2. 團隊衝突	3.16	0.79	-.064	(.92)		
3. 團隊情緒智力	3.74	0.28	-.070	-.294 *	(.89)	
4. 團隊情緒穩定性	3.24	0.40	.075	-.287 *	.340 **	(.88)

註：1. 個人層次  $n = 185$ . 團隊層次  $N = 60$  括號內數字為 Cronbach's alpha 值

2. 類別編碼：性別：1 = male, 2 = female 3. \* $p < .05$  \*\* $p < .01$

在進行假設驗證前，先以 HLM 的零模型 (Null model) 區分依變項的變異來源。零模型係以不放入任何預測變項，將依變項的總變異區分為組內與組間變異，以便了解依變項是否存在足夠大的組間變異來進行跨層次的分析。分析結果計算得知，組內相關係數 (Intra-Class Correlation; ICC(1)) 為 .20，超過學者所建議的 .12 (James, 1984)，符合進行跨層次的分析的條件。

### 假設驗證

假設一係指團隊層次的衝突會正向影響員工的負向情感。由表二模式二得知，團隊衝突氛圍可以有效預測員工的負向情感 ( $Y = .20, p < .01$ )，因此，假設一獲得支持。由模式一得知，團隊衝突氛圍可以有效預測員工的團隊成員滿意 ( $Y = -.38, p < .001$ )，因此，假設二獲得支持。由模型三可以得知，將團隊衝突與負向情感同時對團隊成員滿意做預測，負向情感可以有效預測員工的團隊成員滿意，( $Y = -.18, p < .05$ )，因此，假設三獲得支持。並且可以由同時預測的結果得知中介效果獲得支持，屬於部分中介。另以 sobel 檢定，Z 值等於 2.312，大於 1.96 已達顯著水準。因此，假設四獲得支持。假設五係指情緒才能會調節衝突與負向情感之間的關係，團隊的情緒才能愈高，衝突與負向情感的關係愈弱，可是從模式四得知，調節效果未達顯著。假設六係指情緒穩定性會調節衝突與負向情感之間的關係，團隊的情緒穩定性愈高，衝突與負向情感的關係愈弱。然而從模型五得知，調節效果亦未達顯著。

**表二 階層線性模型分析結果**

團隊成員滿意度的 HLM 分析結果

變項	零模型	模型 1 團隊衝突 ->滿意度	模型 2 團隊衝突 ->負向情感	模型 3 團隊衝突、負 向情感 ->滿意度	模型 4 團隊衝突、情 緒智力 ->負向情感	模型 5 團隊衝突、情 緒穩定性 ->負向情感
截距	0.31 ***	3.87 ***	2.18 ***	3.74 ***	2.23 ***	2.17 ***
<b>控制變項：個人層次</b>						
部屬性別		-0.01	0.01	-0.05	0.01	-0.08
<b>控制變項：團隊層次</b>						
主管性別		-0.04	0.01	-0.04	-0.02	0.07
<b>自變項</b>						
團隊衝突		-0.38 ***	0.20 **	-0.40 ***	0.15 *	0.05
負向情感				-0.18 *		
情緒智力					-0.43 *	
情緒穩定性						-0.75 ***
<b>調節變項</b>						
團隊衝突 × 情緒智力					0.08	
團隊衝突 × 情緒穩定性						-0.21 †

註記：個體樣本數為 185，團隊樣本數為 60

† p < .10 \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001

## 伍、討論與建議

### 一、 研究結果與討論

本研究以情感事件理論探討衝突與負向情感及員工對於團隊成員滿意的影響，並且嘗試探討團隊的情緒才能與情緒穩定性是否能夠緩和團隊衝突對負向情感的影響。研究結果顯示團隊衝突與員工的負向情感呈現高度正相關，而員工的負向情感與團隊成員滿意度呈負相關。表示當團隊的衝突氣氛是程度之時，所屬的員工是充滿著負向情感的狀態，這帶有負向情感狀態的員工對於周遭的團隊成員，可能會因自身情感所帶有的負向評價，而感覺到不滿意，得知負向情感可做為團隊衝突與員工的團隊成員滿意度間的中介變項。已知團隊的衝突氛圍會透過員工的負向情感而降低團隊成員滿意，本研究嘗試以團隊的情緒才能與情緒穩定性作為調節變項，探討團隊衝突對於員工負向情感的影響是否將被緩和。結果顯示兩者的交互作用未受到支持，情緒才能的特色是能夠察覺與控制情緒以使本身能夠呈現出最適切的反應。這將利於關係的維持，有效處理人際問題，也因此較不至於產生過多的負向認知或情緒。另外，情緒穩定性指個體不容感到焦慮、沮喪、敵意、衝動、害羞及不容易受傷。若是情緒穩定性高，即使團隊衝突升高，

個體亦可避免輕易落入焦慮與沮喪等負向情緒之中，能有效緩和團隊衝突對員工負向情感的影響。本研究結果未獲支持概因是受到樣本數偏少的影響所導致，即使題項已經過驗證且題意清楚，仍有出現未足夠細心填答的狀態發生，導致樣本在回收後尚須拋卻無效問卷。在控制變項部分，本研究採用主管與部屬的性別做為控制變項，探討在職場中男女性別是否在團隊衝突與情感的處理是否有所差異，結果顯示如先前學者 Cowan, Drinkard 和 MacGavin (1984) 研究發現相符，性別不同對於面臨人際衝突時之因應方式，未有顯著差異。

## 二、 研究貢獻與管理意涵

雖然本研究未能獲得調節效果受到支持的成果，然而，單從團隊衝突、負向情感與團隊成員滿意度之間的關係也可幫助我們進行有效的管理。關於衝突的研究，在知識的累積與組織結構的變化下，再也不是一般傳統所認為，對於衝突抱持著負面看法，認為衝突是有害的必須要加以避免。衝突代表著不相容的意見，在某些狀況是可以藉由這樣的互動，以帶來活力與健康的衝擊。然而，我們必須注意的是，團隊衝突的氛圍往往與員工的負向情感是高度相關的，偶爾有之的負向情感或許會帶來再突破，我們則關注在本質上，負向情感是容易引起員工對於團隊成員滿意度的下降，畢竟很少人喜歡在人際互動的態度上不斷面臨緊張的氣氛。或是在工作任務上不斷受到同儕挑剔與相反意見的挑戰。應用在實務意涵上，管理者須密切注意團隊衝突程度，以避免引起員工的負向情感而導致團隊成員滿意度下降，使得心生不快的狀態影響了任務的遂行。

## 三、 研究限制與未來建議

沒有任何一個研究是完美的 (McGrath, 1982)，本研究至少有以下三點限制：

### (一) 共同方法變異的問題

共同方法變異 (Common Method Variance ; CMV) 是一個常會受到挑戰的問題 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。本研究採用同源的資料蒐集，都是由部屬所填答，將會有 CMV 的疑慮。乃因主管對於團隊整體的狀況與部屬所知覺的程度有所差異，尤其領導者的情緒智力與情緒穩定性在長久的歷練下，與部屬將有階梯式的落差，因此，我們在團隊層次的變項採取團隊成員評量並加總的方式來處理，是權衡之下的做法。因此，我們也建議研究者在未來研究時，能採取不同源的方式進行研究。

### (二) 橫斷面填答

本研究係採用橫斷面的方式在同一個時間點蒐集所有變項的資料，在因果推論上，有它的局限性 (Schwab, 2005)。因為衝突是有所階段歷程的，Pondy(1967) 視衝突為一個動態交互作用歷程，由一連串相互聯結之衝突事件 (conflict episode) 組成，其將衝突分為五個階段：1.潛在衝突 2.知覺衝突 3.感覺衝突 4.外顯衝突 5.結果期。因此與負向情感的關係不排除是相互增長的。本研究採取了橫斷面的研

究，即無法有效判定其因果關係，僅能得知彼此之間關係為高度相關。

### **(三) 未能同時探討或控制其他變項**

本研究根據情感事件理論，驗證團隊衝突、負向情感與團隊成員滿意度之間的關係，然而，衝突所引起的負向情感影響的結果變數很多，例如：個人工作績效、個人組織承諾、離職傾向等等，雖不在本研究的探討範圍，但為求能清楚了解此理論能否應用在個種結果變項間，並同時驗證解釋力，建議後續研究者能納入不同類別的變項，均是值得深入研究的問題。



## 陸、參考文獻

- 羅福星、邱皓政，2009，「多層次模型方法論：階層線性模式的關鍵議題與試解」，  
臺大管理論叢，19卷2期：頁 263-293。
- Baron, R. A. (1983) . *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N., & Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, 126, 1790 – 1800.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *Personality and Performance*, 9, 9–30.
- Blake, R., & Mouton, J. (1984). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36, 129–148.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. New York, NY: Wiley.
- Coleman, P. T. (2003). Characteristics of protracted, intractable conflict: Toward the development of a metaframework. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 9, 1–37.
- Coleman, P. T. (2003). Characteristics of protracted, intractable conflict: Toward the development of a metaframework. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 9, 1–37.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe, IL: Free Press.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe, IL: Free Press.
- Cowan, G., Drinkard, J., & MacGavin, I. (1984) . The effects of target, age and gender on use of power. *Journal of Personality And Social Psychology*, 47, 1391-1398.
- Dawda, D., & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797–812.
- De Dreu, C. K. & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 105–117.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2007). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. DeDreu & M. J. Gelfand (Eds.). *The psychology of conflict and conflict management in organization*, 3–54. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied*

- Psychology*, 88(4), 741–749.
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Looking back, looking ahead: Conflict at work and individual health and well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 1–18.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7–41.
- Dumaine, B. (1991). The bureaucracy busters. *Fortune* (June 17th), 36–50.
- Falbo, T., & Peplau, L. A. (1980). Power strategies in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 618–628.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290–309.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39–66.
- Goldberg, L. R. 1999. A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality psychology in Europe*, 7, 7–28. Tilburg, the Netherlands: Tilburg University Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. In J. W. Lorsh (Ed),
- Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50, 1346–1352.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. 1998. Centering decisions in hierarchical linear models: Theoretical and methodological implications for organizational science. *Journal of Management*, 23, 623–641.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience-sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1119–1139.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.

- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–243.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–243.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89, 661–673.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Journal of Personality and Individual Differences*, 44, 710–720.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. J. (2000). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kolb, D., & Putnam, L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 311–324.
- Kolb, D., & Putnam, L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 311–324.
- Kotsou, I., Nelis, D., Gregoire, J., & Mikolajczak, M. (2011). Emotional plasticity: conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96, 827–839.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3–34. New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3–34. New York, NY: Basic Books.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories: theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: theoretical perspectives*, 51–87. New York: Guilford.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories: theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: theoretical perspectives*, 51–87. New York: Guilford.

- Mikolajczak, M., & Luminet, O. (2008). Trait emotional intelligence and the cognitive appraisal of stressful events: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44, 1445–1453.
- Mikolajczak, M., Nelis, D., Hansenne, M., & Quoidbach, J. (2008). If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: Associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions. *Personality and Individual Differences*, 44, 1356–1368.
- Mischel, W. & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102, 246–268.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44, 733–758.
- Moye, N. A., & Langfred, C. W. (2004). Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, 15, 381–410.
- Narir, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19, 359–381.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 6, 615–631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39–57.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39–57.
- Pinkley, R. (1990). Dimensions of the conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117–128.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296–320.

- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 257–261.
- Price, J. L. (1972). *Handbook of organizational measurement*. Lexington, D.C.: Health & Company.
- Rahim, M. A. (1981). Organizational behavior course for graduate students in business administration: Views from the tower and battlefield. *Psychological Reports*, 49, 583-592
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Praeger.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 281–285.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N., & Rooke, S. E. (2007). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 42, 921–933.
- Schwab, D. P. (2005). *Research Methods for Organizational Studies* (2<sup>nd</sup> Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 513–523.
- Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). Insomnia, emotions, and job satisfaction: A multilevel study. *Journal of Management*, 32, 622–645.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 90, 391–400.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 90, 391–400.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 889–935. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 889–935. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 889–935. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In: M. Dunnette & L. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational*

- Psychology*, 651–718. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In: M. Dunnette & L. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 651–718. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17, 87–95.
- Wall, J. A., Jr., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.
- Wall, J. A., Jr., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.
- Watson, D., Clark, L. A., & Teflegen, A. 1988. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Weiss H.M., & Cropanzano R. (1996). Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in Organization Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, ed. BM Staw, LL Cummings, 18, 1–74. Greenwich, CT: JAI. 373 pp.
- Weiss H.M., & Cropanzano R. (1996). Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in Organization Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, ed. BM Staw, LL Cummings, 18, 1–74. Greenwich, CT: JAI. 373 pp.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 23, 243–274.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 23, 243–274.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. (2009). “Day to day” entrepreneurship within organizations: The role of trait emotional intelligence and perceived organizational Support. *European Management Journal*, 27, 165–175.

# 國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2013/11/25

國科會補助計畫	計畫名稱: 團隊衝突對團隊績效的影響－中介及跨層次因素的調節效果探討
	計畫主持人: 楊美玉
	計畫編號: 101-2410-H-263-002- 學門領域: 組織行為與理論
無研發成果推廣資料	

101 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：楊美玉		計畫編號：101-2410-H-263-002-					
計畫名稱：團隊衝突對團隊績效的影響－中介及跨層次因素的調節效果探討							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	4	2	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	1	1	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		



<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>無</p>
--	----------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

# 國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表  未發表之文稿  撰寫中  無

專利： 已獲得  申請中  無

技轉： 已技轉  洽談中  無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

衝突這研究議題在組織中一值是受到管理者與研究者的重視，而我們觀察到衝突與員工的負向情感總是密切相關、伴隨彼此而至的。本研究以情感的觀點切入，並以情感事件理論為基礎，探討組織中的團隊衝突影響員工的負向情感，進而影響團隊成員的滿意度。本文並試圖探討團隊情緒智力與情感穩定性兩變項，能否對團隊衝突與員工負向情感之間的關係進行調節。由於團隊是組織重要的運作模式，有關團隊的情感研究，具有研究創新性與繼續探索的價值。